



→ 过程比结果更重要 ←

项 目

丁兴良
林黎
俊燕

著

流程管理



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

→ 过程比结果更重要 ←

项目

丁兴良
林俊黎
著

流程管理



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

项目流程管理/丁兴良, 林俊, 黎燕著. —北京: 经济管理出版社, 2008.9

ISBN 978-7-5096-0354-3

I. 项... II. ①丁... ②林... ③黎... III. 项目管理
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 128379 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 勇 生

责任编辑: 勇 生 张瑞军

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

14.25 印张 182 千字

2008 年 10 月第 1 版

2008 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0354-3/F·344

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序一：信息化企业项目流程管理的思考

项目流程管理，现在越来越流行于企业界，在工业品行业更是如此，受到全球人们关注的 IT 行业也不例外。项目流程管理其实是一个合理控制和分配时间及资源的流程管理。越来越多的企业认识到传统金字塔形的组织结构和环节复杂的业务流程已无法应付现在和未来业务的挑战。同时大量的研究也发现，在企业运作项目管理实践中，相当多的企业重视业务流程的规划，而轻视对业务流程的管理。因此，导致企业在项目管理中出现了大量严重的问题。比如：

有流程，无执行：即流程形同虚设。企业制定的流程大多停留在书面上，但真正被用于实践中的很少。

流程与实际运作脱节：由于外部环境的变化，企业的运作也随之而变，这本是应该的，但实际情况是指导业务规范运作的流程往往还停留在过去的状态，导致最终的结果是对流程的放弃和不信任。

有了流程管理僵化，没有流程管理混乱：即“一管就死，一放就乱”，在效率和效果上难以找到最合理的解决方案，这一点对于大多数的企业来说也一直是头痛的问题。

目前，项目型销售在我国 B2B 的营销模式行业被大量采用，但却一直没有标准的流程管理，或者就是有流程，也是流程繁多，层次不清。许多企业制定了大量的项目流程管理规则和措施，但没有对流程进行体系化的分层和分级管理，以至于无法保证对业务战略和目标的实现。

这些问题的根本原因都归于对项目流程管理的不重视和不到位，



直接导致企业无法快速适应当前市场和经营环境的变化。因此，企业必须通过更加高效的运作系统来不断提高自身的应变能力和适应能力才能与时俱进。而像世界500强企业的IBM等之所以能够把项目型销售做好，最根本原因是拥有一套标准的项目流程管理体系。杜邦公司、用友等著名的财务软件制造商的成功不同样也是这个道理吗？

因此，我们发现，在企业运作项目型销售时，我们必须规划出一系列的标准模块给销售员，这样才能使新员工更快地成长，管理者更好地管理，企业更好地盈利。

特别需要强调的是，项目流程的管理不是在流程规划出来之后才进行的，而是在流程规划之前就要进行管理。业务流程的管理是一个动态的和持续优化的过程，但其根本目标是一样的，就是：管理稳定、规范运作、控制风险、增值服务、支持业务目标的实现。

事实上，“流程”的概念已经今非昔比，它几乎渗透了企业管理的每一个环节！任何一项业务战略的实施都有其有形或无形的相应操作流程。因此，根据我们工业品营销研究院多年的经验，针对信息化行业的项目型销售模式总结出了具有实用性的项目流程管理方式。希望这本书能够给读者带来一些启示。

丁兴良

2008年8月于上海

序二：21 世纪的信息化项目流程管理

有这么一句经典的古话：19 世纪是农业的时代，20 世纪是工业的时代，21 世纪是信息化的时代。随着全球化竞争程度的不断加剧，各个行业与企业都在积极、努力地构建各自的竞争优势，而信息化项目流程管理正成为中国企业保持可持续发展、获取竞争优势最重要的战略手段。

有这么一个案例：曾经多次完成过太空探险的美国航天飞机“哥伦比亚号”，在一次太空探险任务中返回地面时突然解体，机组人员全部遇难。查明的原因表明：是一块耐热材料受到了外部物体的撞击脱落，造成航天飞机在返回地面时，耐不住与大气层的摩擦所产生的高热，从而造成空中解体。这件事又一次证明整体标准的重要性：随着人造系统的规模越来越大，要保证系统的质量就越来越困难。航天飞机有 260 万个零件，每一个零件的瑕疵都可能造成致命的后果。我们进行项目流程管理时，不也是一样的道理吗？在项目流程管理中，每一个流程都持续地连接着。项目流程管理与航天飞机有类似之处：它是一个复杂系统，也是一个需要标准化的流程，更是一个信息项目的管控过程。

根据我们的观察，不少企业就是因为不懂得如何对所着手的项目进行有效的管理和控制，结果导致不是由销售经理一人多做几个，忙来跑去，就是项目费用多出所规定的好几倍。然而，在讲究效率与效果并重的 21 世纪，世界格局正发生着深刻而剧烈的变化，与此同时，世界经济一体化进程也逐步加速。在这样的新形势下，对于



现代企业而言，既是一个难得一遇的发展契机，但同时也面临着新的挑战。

企业只有切实增强核心凝聚力，提高员工战斗力，增强品牌感召力，提高社会影响力，才能够从容驾驭新的形势、新的市场环境所呈现出的新问题，创造出最有利于企业生存和发展的空间。但同时有个关键的部分是必须要有标准化的管理作为保障，企业才能走得更加顺畅。标准化管理的基础来自于销售的标准化，原因在于销售能实现企业的利润，没有销售就不会实现利润，企业无法往更高层面去思考和发展。项目销售的流程管理就是一个很好的代表。

“用三流的技术、二流的人才，构建一流的企业”是华为最具有荣誉的评价。商界给华为的不仅仅是赞美，更是一种民族的自豪感。愿我们所有信息化企业都能像华为一样。

林俊

2008年8月于上海

序三：研讨 IT 行业项目流程管理的基石

“目前很多企业运行项目时，都会感到很多的困惑：比如销售经理掌握着公司大客户，风险太高了，怎么办？销售人员长期驻外，信息屏蔽，管理难度太大，市场预测缺乏依据，我们该如何加强管控？新销售员成长困难，流失率惊人，我们该如何进行销售管理？……我们现在的任务就是要帮助企业对运作项目时出现的这些情况进行规范化、标准化、流程化。”

为了帮助企业更快地成长，我们一直从事项目流程管理的研究。现今在财富 500 强中，有半数以上的公司已经使用我们研究出来的项目性销售流程管理来改进销售的有效性，提高销售的效率，并建立高绩效销售文化和能够始终达到并超过目标与目的的销售队伍。如今因采用项目型销售而受益的不仅有 IBM、BULL、康柏公司、JP 摩根公司和微软公司等全球性大公司，而且还包括一系列新近崛起的公司。已有成千上万个公司和 50 余万名销售者、销售经理和公司经理在从事项目型销售。

为什么 IT 行业也需要采用项目型销售？

在竞争更趋激烈的全球经济中，我们发现 IT 行业需要完成的销售工作比以往更多，要想得到这些销售的机会，也会遇到更多的竞争对手。不幸的是，如今精明的购买者们除非感到有紧迫的需要，否则他们是不会购买的；他们在没有对可供选择的所有东西加以考虑时也是不会购买的；除非你能在针对他们在业务上的关键问题提出的解决方案中加上真正有价值的东西，否则他们也是不会购买的。



如果你能充分了解他们在业务上的关键问题和出现这些问题的原因，你就能确切地知道谁是真正的购买者、谁仅仅是说说而已，你就能知道购买者打算购买的愿望到底有多大，你就能知道什么时候成交和怎样成交，你就能将折扣尽可能缩小并保住你的最低利润。IT行业存在大量项目型销售，对企业而言，把握这部分业务对未来的发展至为关键。这就是为什么 IT 行业需要了解项目流程管理的原因。

随着项目流程管理的推广，相信将来一定是世界上应用最为广泛的高绩效销售实施方式之一。这种销售方式以客户为中心，可以使销售者倾全力充分了解客户在业务上所遇到的关键问题，在将客户的产品或服务与其业务上的关键问题有效联系起来之后赢得客户的业务。

通过阅读本书，读者会发现项目流程管理的实效性以及这种大额产品在我国营销的方式。相信这本书会给读者带来很大的帮助。

感谢所有帮助过我的人！

黎燕

2008年8月于上海

前言

流程管理的实施不是一个单纯的流程问题或者一个纯粹的技术问题，而是一种复杂的变革项目。托马斯·J. 彼得斯的 7S 要素模型给我们提供了一种全面思考流程管理的框架。7S 要素模型显示了影响一个组织变革能力的诸多要素的多面性和关联性，在一个卓越的组织中，每一个要素都与其他要素互为补充，一致地促进企业目标的实现。《项目流程管理》中也将提到在项目流程管理中的一些技巧。

本书共分为七章：

第一章，信息化行业的运营新模式——项目流程管理。在这章中，我们分为三节进行概述，第一节讲述的是传统运营模式的透视；第二节讲述的是项目流程管理的诞生；第三节讲述的是信息化行业两大基本项目流程管理的概述。

第二章，打造项目流程管理：“天龙八部”。第一节概述的是突破项目立项的一大核心；第二节讲述的是进行初步接触的两套流程；第三节讲述的是递交初步方案的六个关键；第四节讲述的是关注技术交流的十大细节；第五节讲述的是实现方案确认的七个步骤；第六节概述的是考察项目评估的六大因素；第七节讲述的是搞定商务谈判的五大策略；第八节讲述的是做好签约成交的七项服务。

第三章，“十二字诀”之“找对人”。本章共分三节进行阐述。第一节讲述的是如何寻找关键人；第二节讲的是怎样建立信任的维度；第三节讲的是影响关键人决策的十个因素。

第四章，“十二字诀”之“说对话”。本章也分为三节进行概述，



第一节讲述的是维护客户关系的七种武器；第二节讲述的是沟通无阻碍的“四重奏”；第三节讲述的是预防客户叛离的五大“杀手锏”。

第五章，“十二字诀”之“做对事”。本章也分为三节进行阐述。第一节讲述的是怎样开拓需求的敲门砖；第二节讲述的是布局引导客户的新方法；第三节讲述的是建立标准化管理的四重攻略。

第六章，“十二字诀”之“用对心”。本章也分为三节进行概述。第一节讲述的是客户服务的十大经典理念；第二节讲述的是构建客户忠诚的四种分析技巧；第三节讲述了用心创造“共赢”的秘诀。

第七章，打造项目流程管理成交的关键。分为三节讲述，第一节讲述的是信息化企业项目流程管理成交的特点；第二节讲述的是对信息化企业项目流程管理的把握；第三节讲述的是信息化企业项目流程管理的预测。它从多方面描述管控系统的特征，对项目进度进行把握的同时，它也可以有效地掌控项目的阶段从而达成销售管理及预测的目的。

本书是一本基本理论技巧与实际案例相结合的书籍，区别于传统理论书籍，具有很强的可读性和实用操作性，有利于读者吸收和运用，同时也是一本指导从事工业品行业、IT行业的最佳用书。

目 录

第一章 信息化行业的运营新模式——项目流程管理

1

营销模式是评价一个企业经营好坏的关键标准。企业营销模式的优劣，决定了企业营销业绩的高低，一个企业的成功与失败 30%是由企业的战略目标和营销策略决定的，而 70%是由营销模式来创造。把握住最新的营销模式，是企业走向卓越的最快方法。项目流程管理，一个似曾相识却无法跨越的思维僵局，在本书里得以突破。项目流程管理是一种方法、一种思路，更是一个企业赚取利润的实用工具。

第一节 传统运营模式的透视 / 1

案例：英特尔中国：跨越式的营销变革 / 6

第二节 项目流程管理的诞生 / 11

案例：用友销售模式巨变 / 14

第三节 信息化行业两大基本项目流程管理的概述 / 17

案例：PS 软件公司的“用心”策略 / 22

第二章 打造项目流程管理：“天龙八部”

25

项目流程管理是一套适用于 IT 行业的项目管理系统。两者是紧密结合、不可分割的，需要相互协调，它不仅仅是一种管理理念，同时也是一个管理体系、一个操作性很强的管理系统。它提倡过程管理，并巧妙地将项目销售所需的销售模式和销售技巧融入整个项目流程管理系统当中，通过集合整个销售团队甚至整个企业的力量来实施流程管理。

第一节 突破项目立项的一大核心 / 25

第二节 进行初步接触的两套流程 / 33

第三节 递交初步方案的六个关键点 / 39

案例：小李的困惑 / 43



第四节 关注技术交流的十大细节 / 45

案例：王小帅的错误 / 49

第五节 实现方案确认的七个步骤 / 50

第六节 考察项目评估的六大因素 / 53

案例：如何做好 ERP 项目评估 / 58

第七节 搞定商务谈判的五大策略 / 62

案例：小孩争夺橙子战 / 68

第八节 做好签约成交的七项服务 / 70

案例：金蝶 KIS 造就“新金蝶” / 74

第三章 “十二字诀”之“找对人”

77

找对人在商界被称为是“接近上帝的使者”，但在工业品行业，似乎显得更重要些。在项目流程管理“十二字诀”中，找对人是项目流程管理的关键。掌控好关键人，建立起信任。做到相互信任，是做好项目的重要阶段。

第一节 如何寻找关键人 / 77

案例：中国电信的差异化人情 / 87

第二节 怎样建立信任的维度 / 88

案例：信任是李嘉诚先生的成功关键 / 93

第三节 影响关键人决策的十个因素 / 94

案例：聚焦优势是影响关键决策人的必杀技 / 99

第四章 “十二字诀”之“说对话”

101

说对话是建立客户关系的基础。从开始寒暄到观念认同，再到价值观达成一致，这些都需要销售人员说对话。“没话题找话题，找到话题聊话题，聊完话题没问题”，这是销售人员说对话的最高境界。

第一节 维护客户关系的七种武器 / 101

案例：华为的客户世界 / 108

第二节 沟通无障碍的“四重奏” / 111

案例：中国电信的“客服变革” / 116

第三节 预防客户叛离的五大“杀手锏” / 118



案例：网景的叛离危机 / 124

第五章 “十二字诀”之“做对事”

127

在信息化行业，做对事是指了解客户的需求，有针对性地制作方案或标书，关系固然重要，但是方案与标书（包括技术标书与商务标书）也要不比竞争对手差才行。在实际项目销售的过程中，不可能只是在乎关系，而忽略你的产品的性能。所以，人要找好，事情更要做对。“世上无难事，我们要做事，要做对事，更要做成事，怕的是我们无所事事。”

第一节 怎样开拓需求的敲门砖 / 127

案例：小强挖掘客户潜在需求的方法 / 133

第二节 布局引导客户的新方法 / 135

案例：英国幼儿学校 TOC 教育 / 141

第三节 建立标准化管理的四重攻略 / 142

案例：QU 公司的标准化流程 / 147

第六章 “十二字诀”之“用对心”

151

客户是上帝，然而，对待上帝，很多人却做不到用心。在 B-TO-B 模式的营销里，用心却是销售成功的真谛。对待每一个销售项目的每一个细节、每一个流程都要全心全意，对待项目关键、非关键人物都要全心全意。他们倾心对待的回报就是赢得客户信任，从而顺利拿到订单。

第一节 客户服务的十大经典理念 / 151

案例：广东移动创新 100 / 161

第二节 构建客户忠诚的四种分析技巧 / 162

案例：DELL 追求客户投资回报最大化 / 167

第三节 用心创造“共赢”的秘诀 / 169

案例：“用户至上、用心服务”——中国电信以转型谋求新一轮增长 / 173

第七章 打造项目流程管理成交的关键

177

一个好的团队，需要一个好的管控系统，我们要把握好每个系统的环节，把握好每个系统的特征，有效地抓好各方面的管理。项目型销售成交管控系统是一个专门的管理窗口，它从项目流程管理系统的其他要素中收集单个项目的所有信息，并



进行综合评估,告诉销售经理该项目目前所处的阶段、客户方所处的阶段、销售的成功率等信息。项目型销售成交管控系统不仅可以显示出单个销售项目的情况,同时也可以显示出整个企业的销售情况。

第一节 信息化企业项目流程管理成交的特点 / 177

案例:甲骨文的新思路 / 182

第二节 对信息化企业项目流程管理的把握 / 183

案例:HP的ITSM项目解决方案 / 189

第三节 信息化企业项目流程管理的预测 / 192

案例:美国、日本如何推动中小企业信息化 / 195

结束语: 信息化未来发展趋势——项目流程管理

199

附 录:

201

一、工业品营销研究院简介 / 201

二、两大核心——“培训和咨询” / 206

IMSC (工业品营销研究院) 图书目录 / 211

第一章 信息化行业的运营新模式

——项目流程管理

营销模式是评价一个企业经营好坏的关键标准。企业营销模式的优劣，决定了企业营销业绩的高低，一个企业的成功与失败30%是由企业的战略目标和营销策略决定的，而70%是由营销模式来创造。把握住最新的营销模式，是企业走向卓越的最快方法。项目流程管理，一个似曾相识却无法跨越的思维僵局，在本书里得以突破。项目流程管理是一种方法、一种思路，更是一个企业赚取利润的实用工具。

第一节 传统运营模式的透视

2008年6月12日，英特尔在美国加州硅谷计算机历史博物馆举行的2008英特尔研究日，展示了超过70项前瞻性实验室研究项目，涉及环境、医疗、可视计算、无线等领域突破性的创新成果，让世人关注。在当天举行的英特尔研究日上，英特尔公司首席技术官、高级院士贾斯汀（Rattner Justin）介绍了当今的研究投入如何影响未来5年后的新技术，以及如何重新定义人机交互方式。据国外媒体报道，思科、英特尔、三星、Sprint、阿尔卡特朗讯以及Clearwire六大巨头企业将组建WiMax专利联盟，通过购买无线网络WiMax的技



术，降低相关厂商的专利费用负担。同时，英特尔在中国的营销模式除了劝退 IIP 合作，也正在尝试对其总代理“动刀”，而直接的缘由，可能与其传统渠道中隐含的危机有关。顿时，很多商家发出了共鸣：我们不仅技术落后，就连在本土上的营销模式也落后。自从中国加入 WTO 以来，纷纷提出的“狼来了”的说法，正在一步一步演绎……

一、信息化行业的概述

信息化的概念起源于 20 世纪 60 年代的日本，首先是由一位日本学者提出来的，而后被译成英文传播到西方。西方社会普遍使用“信息社会”和“信息化”的概念是 70 年代后期才开始的。关于信息化的表述，在中国学术界和政府内部作过较长时间的研讨。如有的认为，信息化就是计算机、通信和网络技术的现代化；有的认为，信息化就是从物质生产占主导地位的社会向信息产业占主导地位的社会转变的发展过程；有的认为，信息化就是从工业社会向信息社会演进的过程，等等。

1. 完整的信息化内涵

(1) 信息网络体系：它是大量信息资源、各种专用信息系统及其公用通信网络和信息平台的总称。

(2) 信息产业基础：即信息科学技术的研究、开发，信息装备的制造，软件开发与利用，各类信息系统的集成及信息服务。

(3) 社会支持环境：即现代工农业生产，以及管理体制、政策法规、规章制度、文化教育、道德观念等生产关系和上层建筑。

(4) 效用积累过程：即劳动者素质、国家的现代化水平和人们生活质量不断得到提高，精神文明和物质文明不断获得进步。

我们通常研究的信息化行业更多的是指以 IT 设备、IT 集成以及